

# Las distancias en el proceso de internacionalización: el caso del Banco Santander\*

The distances in the internationalization process: the case of the Banco Santander



Álvaro Cuervo-Cazurra <sup>1</sup>

Sonoco International Business Department  
Moore School of Business,  
University of South Carolina



acuervo@moore.sc.edu

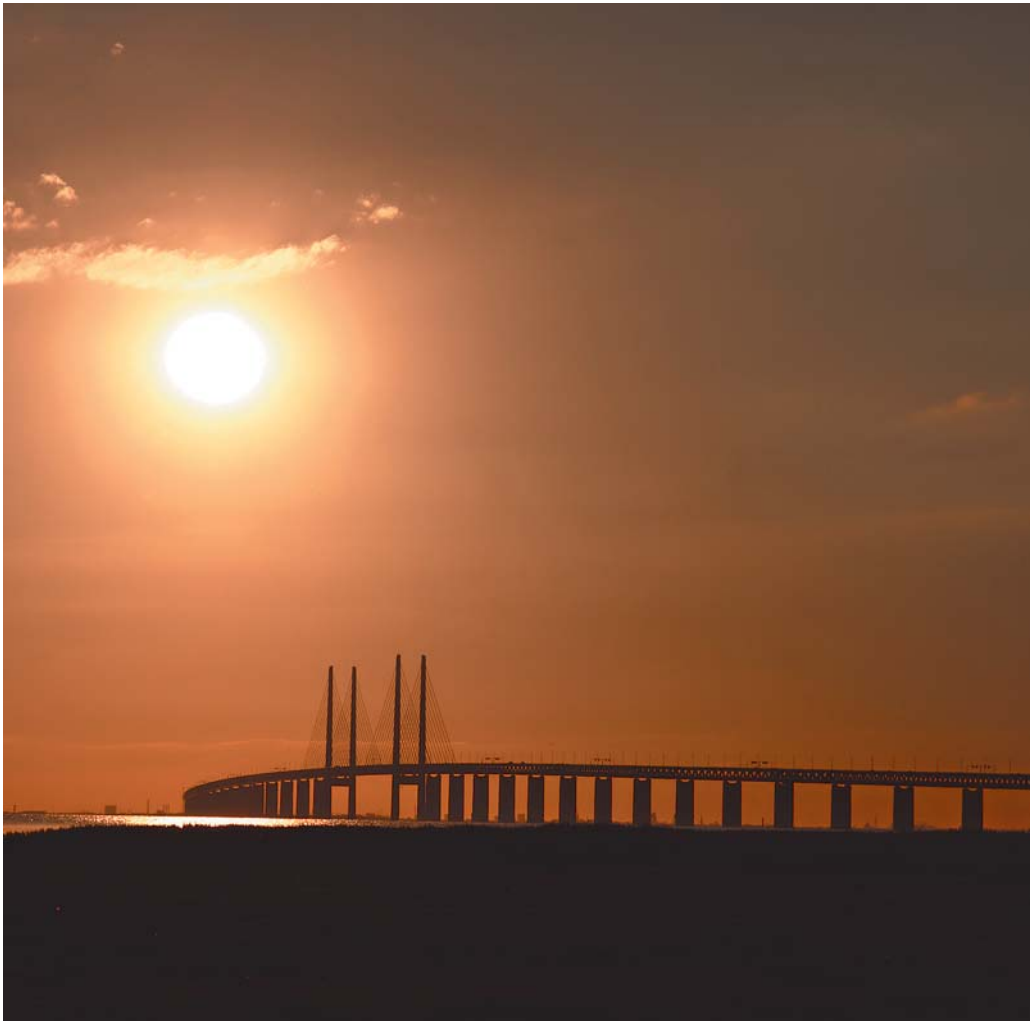
El sector de servicios ha adquirido una importancia creciente en el mundo, donde representa el 70% del producto nacional bruto del mundo (World Bank, 2007). Sin embargo, esta importancia no se refleja en las relaciones comerciales internacionales. Mientras que, en 2006, las exportaciones de productos suponen alrededor del 24.3% del producto nacional bruto del mundo, las exportaciones de servicios representan solo alrededor del 5.7% (World Bank, 2007). La explicación tradicional es que los servicios no se pueden transferir entre países porque coincide la producción y el consumo en la mayoría de los casos; pero esto no implica que las empresas de servicios no se puedan internacionalizar, ya que pueden hacerlo a través de la inversión directa en el extranjero, esto es, convirtiéndose en multinacionales.

Sin embargo, la explicación del proceso de internacionalización de las empresas de servicios tiene limitaciones. La explicación tradicional de este proceso se ha basado en el modelo de la inversión secuencial desarrollado con base en el análisis de empresas industriales (Johanson & Vahlne, 1977). Este modelo argumenta que la empresa comenzará su internacionalización primero en países donde tengan una distancia psíquica reducida, esto es, donde las diferencias entre países que limitan la transferencia de información son menores, y luego invertirá en países donde la distancia psíquica es mayor. La mayoría de los estudios empíricos ha medido la distancia psíquica como distancia cultural (Tihanyi, Griffith, & Russell, 2005). Esto es problemático porque existen otras dimensiones de distancia, como son las distancias políticas, geográficas y económicas, que también afectan el comportamiento de las multinacionales (Ghemawat, 2001).

Por ello, este trabajo argumenta que las conclusiones sobre el proceso de internacionalización de las empresas de servicios varían en función del tipo de distancia que utilizamos. Para analizar esta idea estudiamos la internacionalización del Banco Santander. Como el fenómeno de estudio es un pro-

CODIGOS JEL:  
F230; M160; G210

Fecha de recepción y acuse de recibo: 7 de noviembre de 2007. Fecha inicio proceso de evaluación: 7 de noviembre de 2007. Fecha primera evaluación: 12 de noviembre de 2007. Fecha de aceptación: 22 de noviembre de 2007



### RESUMEN DEL ARTÍCULO

El trabajo analiza el proceso de internacionalización de las empresas de servicios. El análisis de la internacionalización del Banco Santander ilustra tres argumentos. Primero, la idea de que la distancia entre el país de origen y el país de destino determina la decisión de selección de los países donde invertir varía en función del tipo de distancia analizada (cultural, política, geográfica, o económica). Segundo, la influencia de las distancias en el proceso de internacionalización de las empresas de servicios difiere de la influencia en las empresas industriales. Tercero, el impacto de las distancias en el proceso de internacionalización disminuye con la expansión de la empresa en varios países.

### EXECUTIVE SUMMARY

The paper analyzes the internationalization process of service firms. The analysis of the internationalization of Banco Santander illustrates three arguments. First, the idea that the distance between home and host country determines the selection of countries where to invest varies with the type of distance analyzed (cultural, political, geographic, or economic). Second, the influence of distances on the internationalization process of service firms differs from the influence on industrial firms. Third, the impact of the distances on the process of internationalization diminishes with the expansion of the firm in multiple countries.

ceso, es necesario estudiar los pasos dados a través del tiempo en vez de comparar el comportamiento en un momento. El estudio de un caso permite entender las secuencias y razones que motivan cada paso (Eisenhardt, 1989; Van de Ven & Poole, 1995). La selección del Banco Santander se justifica por ser una empresa que se ha convertido en un modelo para otras. El resto del trabajo se organiza del siguiente modo. La siguiente sección revisa las dos bases teóricas del trabajo, la influencia de la distancia psíquica en la selección de los países donde invertir y las cuatro dimensiones de distancia. Se continúa con la descripción del diseño de investigación. Después se presenta la internacionalización del Banco Santander y se analiza como las distancias influyen el proceso de internacionalización de las empresas de servicios. El trabajo concluye con un resumen de las contribuciones del trabajo.

### El proceso de internacionalización y las distancias

El proceso de internacionalización de la empresa tiene múltiples dimensiones. Este estudio se centra en la selección de los países donde invertir, esto es, en qué países entra la empresa primero y en qué países entra después. No estudiamos otras dimensiones del proceso de internacionalización de la empresa como son la secuencia de actividades en un país particular; los motivos que inducen a la empresa a invertir en el extranjero; la selección de los métodos de inversión; los cambios en la estructura de la empresa que acompañan la internacionalización; o la transformación de la atención de los directivos con la expansión internacional de la empresa. Una revisión de estas otras dimensiones del proceso de internacionalización aparece en Cuervo-Cazurra y Ramos (2004).

#### La Selección de Países

Los modelos del proceso de internacionalización no suelen presentar predicciones con respecto a la selección de los países donde la empresa debe entrar primero y después. En su lugar, discuten las dimensiones a considerar en la selección, que dependen de las características de cada empresa. La excepción a esta norma es el modelo secuencial, a veces conocido como el modelo Uppsala, desarrollado por Johanson & Wiedersheim-Paul (1975) y Johanson & Vahlne (1977). Este modelo argumenta que las empresas tienen dificultades para internacionalizarse por la falta de conocimientos sobre los países extranjeros. Como los directivos de las empresas son adversos al riesgo, seleccionan aquellos países donde la falta de conocimiento es menor para invertir primero. Una vez que la empresa ha entrado en un país, los directivos aprenden cómo operar en el extranjero, cómo competir en la industria en otro país y cómo manejar una empresa multinacional (Eriksson et al., 1997). Este aprendizaje facilita que la empresa continúe su internacionalización y

*Banco Santander  
ha crecido y se ha  
internacionalizado  
a la vez que ha  
mantenido una  
elevada  
rentabilidad*

entre en países más distantes sobre los que inicialmente sabían menos. Esta carencia de conocimientos se conceptualiza con el término distancia psíquica, que Johanson & Vahlne (1977) definen como "el conjunto de factores que limitan el flujo de información de y al mercado. Ejemplos son las diferencias en el lenguaje, educación, prácticas de negocios, cultura y desarrollo industrial" (p. 24).

### Las Dimensiones de Distancia

Aunque el concepto de distancia psíquica es amplio, la mayoría de los estudios empíricos se han centrado en analizar la distancia cultural entre países (ver la revisión de estudios en Tihanyi, Griffith, & Russell, 2005). Estos estudios se han basado en las cuatro medidas de cultura de trabajo identificadas por Hofstede (1980) (individualismo, masculinidad, aversión al riesgo, y distancia de poder) y la medida de distancia cultural establecida por Kogut & Singh (1988).

La limitada medida del concepto de distancia psíquica ha provocado nuevos estudios que presentan medidas alternativas que utilizan más de un índice (por ejemplo Dow & Karunaratna, 2006). Sin embargo, estos estudios sufren de la limitación de incluir indicadores con limitada base teórica. Es más, las medidas de la distancia psíquica no se utilizan para evaluar el proceso de internacionalización de la empresa como se concibió en el modelo secuencial, sino el nivel de exportación del país. Es difícil recomendar en que países debe entrar una empresa cuando el estudio se basa en las exportaciones del país.

Por ello, en este estudio utilizamos las cuatro dimensiones de distancia propuestas por Ghemawat (2001) para analizar el proceso de internacionalización de la empresa. Este autor clasifica las distancias entre países en cuatro dimensiones (cultural, política, geográfica y económica) y discute cómo las cuatro distancias afectan las multinacionales. La distancia cultural incluye diferencias en lenguaje, grupos étnicos, religiones y normas sociales. La distancia política incluye la falta de lazos coloniales, la falta de participación en asociaciones monetarias o políticas, hostilidades políticas, políticas gubernamentales y debilidad institucional. La distancia geográfica incluye el estar físicamente lejos, la falta de fronteras comunes, la falta de acceso marítimo o fluvial, el tamaño del país, la debilidad de los sistemas de transportes y comunicaciones y las diferencias de clima. La distancia económica incluye las diferencias en las rentas de los consumidores, y las diferencias en el coste y calidad de los recursos naturales, financieros, humanos, infraestructuras, productos intermedios, y conocimientos.

En este trabajo vamos a utilizar estas cuatro dimensiones de distancia para analizar cómo influyen en el proceso de la internacionalización de las empresas de servicios. No tenemos un entendimiento claro de si las empresas de servicios siguen las sugerencias propuestas en la teoría (Cardone-Riportella

#### PALABRAS CLAVE

proceso de internacionalización, empresas de servicios, distancia, Banco Santander

#### KEY WORDS

internationalization process, service firms, distance, Banco Santander

& Cazorla-Papis, 2001). Por ello estudiamos el caso de una empresa para identificar conceptos y nuevas ideas que informen directamente a la teoría. En otras palabras, el estudio del caso no está diseñado para testar los argumentos de una teoría existente, sino para extender la teoría con nuevas ideas.

### Diseño de investigación

Dos motivos explican el uso de un caso para estudiar el proceso de internacionalización. Primero, el estudio de procesos requiere el análisis de secuencias de eventos a lo largo del tiempo, no de las relaciones entre variables en un punto (Van de Ven & Poole, 1995). Segundo, el estudio de empresas excepcionales sirven para identificar la mejor práctica (best practice). La selección de un caso no se hace por representatividad sino para identificar nuevas tendencias e ideas que informen directamente a la teoría (Yin, 1994). En este estudio, el análisis de un caso permite establecer nuevas ideas que contribuyen a un mejor entendimiento del proceso de internacionalización de las empresas. Este método se ha usado para sentar las bases de la teoría (Johansen and Valhne, 1977) y recientemente para entender la selección de las actividades con las que comenzar la expansión en el extranjero (Cuervo-Cazurra, 2007), o los factores que llevan a las empresas a convertirse en multinacionales (Cuervo-Cazurra, 2008).

El Banco Santander es un modelo de la mejor práctica ya que ha pasado en pocos años de ser un banco grande en España, aunque no el más grande, pero pequeño en términos mundiales, a convertirse en el mayor banco de España y el octavo del mundo en capitalización bursátil. Es más, Banco Santander ha crecido y se ha internacionalizado a la vez que ha mantenido una elevada rentabilidad<sup>2</sup>.

Para analizar el proceso de internacionalización del Banco Santander utilizamos cuatro indicadores de distancia. La distancia cultural se mide con los indicadores de cultura de Hofstede (1980) (distancia de poder, individualismo, aversión al riesgo y masculinidad). La distancia económica la medimos utilizando los tres componentes del índice de desarrollo humano de las Naciones Unidas (United Nations, varios años) (educación, salud, ingreso). Para medir la distancia política se utilizan los indicadores de derechos políticos y libertades civiles de Freedom House (2006). La distancia geográfica la medimos con la distancia física entre los centros de los países utilizando las coordenadas de longitud y latitud en cientos de millas como hacen Frankel & Rose (2002). Para calcular un índice único en las distancias cultural, económica y política que tenga en cuenta la multiplicidad de indicadores y la variabilidad de los mismos se utiliza la fórmula de Kogut y Singh (1988): la suma del cuadrado de las diferencias de los indicadores entre el país de destino y España, dividida por la varianza de

cada indicador y todo ello dividido por el número de indicadores<sup>3</sup>.

## Las distancias en el proceso de internacionalización

### La internacionalización del Banco Santander

Aunque desde su creación el Banco Santander tiene una proyección internacional, no estableció operaciones en el extranjero hasta casi un siglo después de su creación. Banco Santander se estableció en 1857 en Santander para financiar el comercio con Latinoamérica. Durante los primeros noventa años de existencia Banco Santander se centró en crecer en España. En 1924 establece las primeras oficinas fuera de Santander, y sigue expandiéndose nacionalmente mediante adquisiciones y orgánicamente, entrando en Madrid en 1942 gracias a la compra del Banco de Ávila que tenía una oficina en la capital. Las restricciones sobre la competencia impuestas a partir de los años cuarenta en España a través de la regulación, de las limitaciones a las fusiones y adquisiciones, y del status quo inducen al Banco Santander a extender la red de sucursales bancarias en España y ha internacionalizarse.

El inicio de la expansión internacional del Banco Santander se concentró fundamentalmente en Latinoamérica. La primera oficina de representación de Banco Santander en el extranjero se establece en Cuba en 1947, seguida por otras oficinas en México, Argentina, Venezuela y Reino Unido. La primera filial en Latinoamérica se establece en 1960 con la compra del Banco del Hogar Argentino en Argentina, seguida por la compra de First National Bank en Puerto Rico en 1977, y el establecimiento de oficinas de representación en Costa Rica, Chile, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Dominica y Uruguay y un banco en Panamá. La adquisición del Banco Crédito y Ahorro Ponceño en Puerto Rico en 1978 le permitió a Banco Santander acceder a depósitos en dólares cuando los bancos españoles tenían restricciones. Esta adquisición también le permitió entrar en Estados Unidos a través de la oficina que el banco puertorriqueño tenía en Nueva York.

La expansión en Latinoamérica no estuvo exenta de dificultades. Se nacionalizaron las operaciones en Cuba en los años sesenta y en Argentina en 1974, aunque se rehizo la operación, y en El Salvador en 1980. El banco que tenía en Dominica lo vendió en 1985 a un inversor local por los problemas que tenían las economías caribeñas y en 1986 vende la operación en Ecuador. Sin embargo, en los años ochenta, a pesar de la crisis de la deuda que afectó a Latinoamérica, Banco Santander continúa la expansión en la región con la compra del Banco Español-Chile en Chile en 1982 y la apertura de una oficina en Brasil. En 1989 Banco Santander establece una oficina de representación en las Bahamas, y compra Federal Saving Bank of Puerto Rico y Caguas Central Federal Savings Bank en Puerto Rico.

En los años ochenta Banco Santander se centra en la expansión en Europa. La entrada de España en la Comunidad Económica Europea (CEE) en 1986



*Aunque Banco Santander había continuado expandiéndose en Latinoamérica en los años ochenta, el impulso definitivo ocurre a partir de 1995, en competencia con el Banco Bilbao Vizcaya (BBVA) para convertirse en el líder de los bancos extranjeros en la región.*

y la transformación de la CEE en la Unión Europea en 1992 inducen al Banco Santander, así como a los otros bancos españoles, a desarrollar estrategias que les permitan adaptarse al cambio del entorno. Mientras que los competidores españoles de Banco Santander se centran en las fusiones y adquisiciones de otros bancos en España para ganar tamaño y enfrentarse a los competidores europeos, Banco Santander sigue un camino distinto, enfocándose en establecer una presencia en Europa. A mediados de los años ochenta Banco Santander ya tenía oficinas en Reino Unido, Francia y Alemania. En 1987 compra la financiera CC-Bank y las operaciones de tarjetas de crédito de BankAmerica en Alemania. En 1988 establece una alianza en Italia con Cariplo mediante el intercambio de una participación en Istituto Bancario Italiano por una participación en Banca Jover. Sin embargo la alianza se disuelve en 1991. También en 1988, Banco Santander compra a Paribas su subsidiaria en Bélgica, Credit du Nord, y establece la alianza con Royal Bank of Scotland. Esta alianza se convierte en una de las claves de la estrategia europea. Inicia la alianza con el intercambio del 5% del capital en 1988, participación que el Banco Santander aumenta al 9.99% ese mismo año. La alianza se cementa con la creación de una joint-venture en Gibraltar entre Banco Santander y Royal Bank of Scotland en 1988, y la participación, en 1989, de Royal Bank of Scotland en las subsidiarias de Banco Santander en Bélgica, en CC-Bank en Alemania, y en Banco de Comercio e Industria en Portugal; sin embargo, Royal Bank of Scotland vende las participaciones en estas entidades al Banco Santander más tarde. En 1989 Banco Santander establece una alianza con Metropolitan Life Insurance en el mercado español y con Nomura de Japón, el cual compra una pequeña participación del banco. Las alianzas en Europa se complementan con adquisiciones y nuevas operaciones. En 1988 compra el 10% del Banco de Comercio e Industria en Portugal, aumentando la participación en 1990 al 55% y en 1993 al 75%. En Suiza, en 1988, convierte la oficina afiliada en un banco y en Guernsey, en 1989, establece una subsidiaria.

Aunque Banco Santander había continuado expandiéndose en Latinoamérica en los años ochenta, el impulso definitivo ocurre a partir de 1995, en competencia con el Banco Bilbao Vizcaya (ahora BBVA) para convertirse en el líder de los bancos extranjeros en la región. En 1995 Banco Santander compra el Banco Mercantil y el Banco Interandino & Intervalores en Perú. En 1996 compra el Banco Osorno y la Unión y lo integra con sus operaciones en Chile, compra el Grupo Financiero Invermexico en México, el Banco Venezuela en Venezuela, y el Banco Central Hispano Puerto Rico en Puerto Rico. En 1997 adquiere el Banco Comercial Antioqueño en Colombia, el Banco Geral do Comercio y el Banco Noroeste en Brasil, y el Banco Río de Plata en Argentina. La crisis de 1998 en Latinoamérica afecta a Banco Santander, pero continúa con su estrategia de establecer una posición dominante en el continente. En

1999 une sus operaciones en Perú y compra Bancosur, convirtiéndose en el cuarto banco en el país por tamaño. En 2000 la compra de Serfín en México lo sitúa como el tercer banco en México, mientras que la compra en Brasil de Banco Meridional y de Banespa le convierte en el tercero entre los bancos privados en Brasil. En la compra de Banespa recibe ayuda de su socio Royal Bank of Scotland en reciprocidad por la ayuda que Banco Santander prestó a Royal Bank of Scotland en su compra de NatWest en el Reino Unido. En 2002 sale de banca general en Panamá pero mantiene la banca offshore.

El crecimiento internacional no se limita a Europa y Latinoamérica. En Asia, Banco Santander establece sucursales y oficinas de representación en Japón, Taiwán y Hong Kong en 1989; establece oficinas de representación en China y en 1994 traslada las oficinas regionales a Singapur. En 1996 entra en las Filipinas, pero sale en el 2003.

En Estados Unidos, la expansión toma un nuevo impulso en 1989 con la compra del 3% de Kemper Corp y el 13.3% de First Fidelity Bancorp en 1991. La participación en First Fidelity aumenta hasta el 24.9% en 1994. En 1995 First Union compra First Fidelity y Banco Santander retiene el 11.4% de la entidad. En 1997 vende su participación y utiliza los fondos para fortalecer las cuentas. En 2005 compra el 19.8% de Sovereign Bank, el decimoctavo banco de Estados Unidos en tamaño, y en 2006 compra la cartera de clientes Latinoamericanos de altos ingresos en Estados Unidos de Bank of America y la empresa de financiación Drive Finance.

En Europa, una vez pasada la adaptación a la creación de la Unión Europea en 1992, Banco Santander se dedica a crecer en España. Aunque inicialmente no se había centrado en crecer en España sino en Europa, la intervención del Banco de España en el Banco Español de Crédito (Banesto) ofrece una oportunidad de expansión nacional. En 1994, Banco Santander adquiere una posición de control en Banesto, comprando el resto del banco e integrándolo con Banco Santander en 1998. En la fusión con Banesto, Banco Santander recibe Totta e Azores que controlaba Banesto en Portugal; en contraste, las operaciones de Banesto en Latinoamérica son de poca importancia para Banco Santander. En 1999, Banco Santander se fusiona con Banco Central Hispano, que se había creado en 1991 tras la fusión del Banco Central y Banco Hispano Americano para enfrentarse al mercado único de la Unión Europea. Tras la fusión Banco Santander cambia de nombre a Banco Santander Central Hispano (BSCH) y se convierte en el mayor banco en España. Al unirse, Banco Santander tiene que reestructurar las operaciones que Central Hispano tenía en el extranjero. En Latinoamérica la fusión aporta operaciones adicionales en países donde ya estaba presente y en nuevos países como Paraguay y Bolivia. En Chile, la fusión lleva al control del 30% del mercado. El gobierno chileno requiere inicialmente que se mantengan separados Banco Santander Chile y Banco Santiago del Central Hispano y más

103





tarde obliga a la reducción de la cuota de mercado al 20%. En Europa la fusión requiere la disolución de alianza que Central Hispano tenía con Generali en Italia ya que este último no era el socio preferido de Santander. La Unión Monetaria de 1999 de nuevo crea un incentivo para redefinir la posición de Banco Santander en el mercado europeo. En 1996 entra en Hungría con una participación del 10% en Inter Europa Bank, banco en el que su aliado italiano Istituto Bancario San Paolo di Torino tenía el 30%, y planea nuevas expansiones en la República Checa, donde ya estaba a través de CC-Bank de Alemania, y en Polonia. En 1999, a pesar de la oposición del gobierno portugués, compra la participación en Totta e Azores y Crédito Predial del grupo bancario Champalimaud. En 1999, en colaboración con el Royal Bank of Scotland se lanzan a la compra de NatWest, la cual convierte al Royal Bank of Scotland en el segundo banco en tamaño en el Reino Unido. En 2000 Banco Santander crea una alianza con Societe Generale de Francia, con intercambio de participaciones, y una joint venture para comprar administradoras de fondos de pensiones en países donde no tienen gran presencia como los Estados Unidos, y cimienta la alianza con Commerzbank en Alemania con la compra del 10% del banco, sin embargo vende estas participaciones en 2002. La expansión en Europa continua en el área de financiamiento de consumo, reforzando la posición de CC-Bank en Alemania con adquisiciones de la Alemana AKB, con operaciones en Austria, la República Checa y Hungría, en 2002; la compra de la Italiana Finconsumo en 2002 y Unifin en 2006; la compra de la Noruega Elcon Finans, con operaciones en Suecia y Dinamarca, en 2004; y la integración de empresa de financiación y leasing Abfin en los Países Bajos también en el 2004. En Polonia establece una subsidiaria de CC-Bank y compra Polskie Towarzystwo Finansowe en 2004. En 2004, Banco Santander compra Abbey Nacional en el Reino Unido, que tenía la posición de sexto banco y segunda empresa hipotecaria en el país. En 2007, en colaboración con Royal Bank of Scotland y Fortis de los Países Bajos realizan la mayor adquisición bancaria en el mundo con la compra de ABN Amro en los Países Bajos, dividiéndose las operaciones de este banco en el mundo. Banco Santander recibe Banco Real en Brasil, que con las operaciones de Banco Santander en Brasil lo convierte en el mayor banco privado en Brasil, y Antonveneta en Italia, el sexto banco de Italia, el cual vende argumentando que con dicho banco no tendrían en el país el tamaño suficiente para desarrollar adecuadamente sus negocios.

El resultado del proceso de internacionalización que comenzó en 1947 es que sesenta años más tarde Banco Santander es el octavo banco del mundo en capitalización con presencia en 40 países con 11 mil oficinas y 135 mil empleados sirviendo a 69 millones de clientes.

#### **Distancias y Selección de Países**

La descripción de la internacionalización del Banco Santander se podría inter-

pretar como un ejemplo de cómo la distancia psíquica explica la selección de países donde invertir. En un análisis superficial parece que Banco Santander comienza a invertir en países latinoamericanos primero, que son culturalmente próximos a España, continua más tarde invirtiendo en países europeos donde hay una mayor distancia cultural, y finalmente invierte en países asiáticos donde la distancia cultural es superior. Sin embargo, un análisis riguroso de las distancias entre España y los países donde ha invertido Banco Santander no soporta esta conclusión. La Figura 1 presenta la evolución de las cuatro distancias, cultural, política, geográfica en la internacionalización del Banco Santander. El eje Y representa la medida de la distancia entre España y el país de destino. Las escalas de las medidas originales varían de una otra, lo que resulta en distintas escalas en las figuras. El eje X representa los países de destino de la inversión del Banco Santander en el orden en el que el

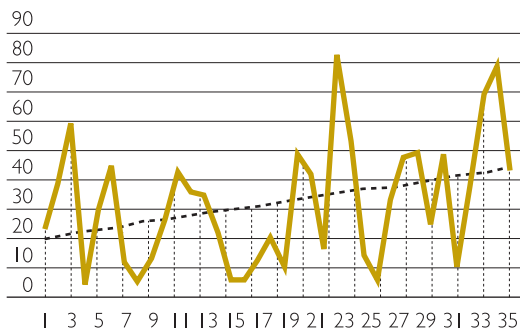
*La distancia cultural en los servicios tiene una importancia que no siempre existe en las industrias*

**Figura 1**

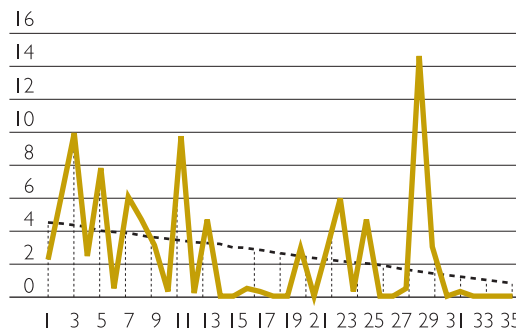
Distancias cultural, política, geográfica y económica entre España y los países de destino de las inversiones del Banco Santander:

— Distancia entre España y el país de destino    - - - Tendencia

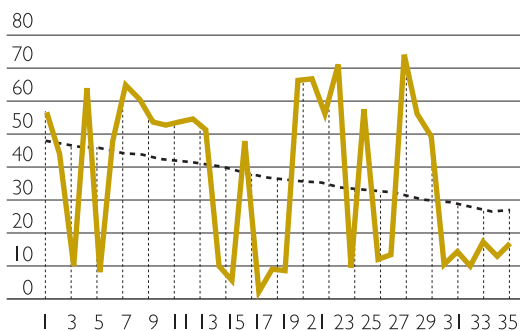
■ Cultural.



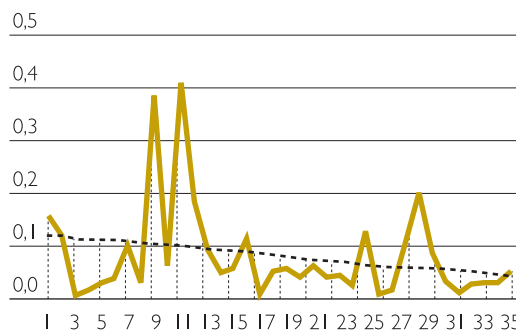
■ Política.



■ Geográfica.



■ Económica.



NOTA: El eje X representa los países donde Banco Santander ha entrado en orden temporal. El eje Y representa cada una de las medidas de distancia. La escala de las medidas de distancia varía porque los indicadores originales tienen escalas distintas. La tendencia representa la pendiente de una regresión de la distancia y orden de entrada.

Fuente: "EU Banking Structures, 2007", European Central Bank.

banco ha entrado. La tendencia en cada una de las distancias representa la pendiente de una regresión simple entre el orden de entrada y cada una de las distancias.

De la Figura 1 podemos extraer dos lecciones. La primera es que la idea de que las empresas eligen países donde existe una distancia reducida al comienzo de su internacionalización y luego entran en países donde hay mayor distancia necesita ser refinada en función del tipo de distancia y de industria. Banco Santander no sigue esta lógica en su internacionalización. En las cuatro dimensiones existe una elevada variación en la distancia de los países donde Banco Santander ha invertido a lo largo del tiempo. Las primeras inversiones no se centran en países próximos y las inversiones posteriores no se realizan en países más lejanos.

Analizando en la Figura 1 cada una de las distancias por separado nos encontramos que la lógica de entrar en países poco distantes al principio y más distantes después sí parece explicar las entradas iniciales en las distancias cultural y política, aunque no en las distancias económicas y geográficas; en las tres primeras entradas los valores van creciendo en las distancias cultural y política y decreciendo en las distancias económicas y geográficas. Una explicación de estos movimientos es que el comportamiento de los clientes en términos de los patrones de ahorro y consumo, reflejado en la distancia cultural, y el comportamiento del gobierno en término de las regulaciones, reflejado en la distancia política, parecen ser los determinantes de la selección de países. Problemas de transporte, reflejados en la distancia geográfica, parecen no tener influencia ya que al ser un servicio necesita colocarse, mientras que diferencias en el nivel de desarrollo de los individuos, reflejados en la distancia económica, tampoco parece que determinan el orden de inversión.

Este análisis sugiere que la importancia de cada dimensión de distancias en el proceso de internacionalización varía entre las empresas de servicios y las empresas industriales. Primero, la distancia cultural en los servicios tiene una importancia que no siempre existe en las industrias manufactureras. Como la producción y consumo están colocados en los servicios, estas empresas necesitan entender las pautas culturales y sociales tácitas y otros elementos culturales más explícitos como el lenguaje, para poder interactuar con los consumidores de los servicios y ofrecer la misma calidad en el país extranjero como en el país de origen. En contraste, en industrias manufactureras la empresa puede no necesitar entender las pautas culturales ya que es más fácil utilizar distribuidores para los productos de la empresa que no afecten la calidad del producto. Segundo, la distancia política va a tener mayor peso en las industrias de servicios ya que muchas estas industrias están altamente reguladas y requieren licencias para operar. Como resultado, la empresa deberá entender y establecer relaciones con el gobierno, relaciones que varían de país a país. Tercero, la influencia de la distancias geográfica varía

*El análisis del proceso de internacionalización requiere un estudio dinámico ya que los beneficios y dificultades en la internacionalización de la empresa varían con el tiempo.*

entre empresas de servicios e industriales. Mientras que en empresas industriales la distancia geográfica influyen en la internacionalización por los costes de transportes de los productos exportados, en las empresas de servicios la distancia geográfica tiene una importancia distinta ya que las empresas suelen tener que moverse físicamente al país de destino para ofrecer los servicios. Como resultado, las dimensiones geográficas relevantes no van a ser el transporte sino la coordinación a través de la distancia, por ejemplo. Cuarto, la distancia económica tiene una influencia similar en la internacionalización de las empresas de servicio e industriales. En ambos casos encontrar un segmento de similar nivel económico o de consumo afecta la decisión de invertir en el país.

La segunda lección que extraemos de la Figura 1 es que la influencia de las distancias en el proceso de internacionalización disminuye con el aumento de la expansión de la empresa en varios países. En el caso del Banco Santander, parece que una vez pasadas las primeras inversiones en el extranjero, a lo largo del tiempo la distancia entre el país de origen y de destino que es determinante de la selección de países es la distancia cultural; las otras distancias no son relevantes. En la Figura 1 observamos que la tendencia en cada una de las distancias va disminuyendo, salvo en el caso de la distancia cultural que va creciendo con la expansión internacional. Esta disminución en tres de las cuatro distancias va en contra del argumento teórico, que predice que la distancia va en aumento con la expansión de la empresa en el extranjero. Una razón que explica que la distancia cultural van aumentando mientras que las distancias política, geográfica y económica van disminuyendo es que una vez que la empresa tiene varias operaciones en el extranjero la distancia relevante no es la del país de destino, sino la de las otras operaciones en el extranjero. Por ejemplo, en el caso del Banco Santander, una vez establecido en Alemania, le resulta más sencillo entrar en los países de la Europa del Norte y del Este desde Alemania que hacerlo desde España. Aunque en el análisis de la distancia entre España y los países de Europa del Norte y del Este sugiere la existencia de distancias relativamente elevadas, el estudio desde las operaciones en Alemania resulta en distancias menores. En otras palabras, cada vez que la empresa entra en otro país extranjero, la distancia tiene que computarse en relación a los países donde la empresa esta presente, no solo en relación al país de origen de la empresa.

La implicación de estas dos lecciones es que el análisis del proceso de internacionalización requiere de un estudio dinámico ya que los beneficios y dificultades en la internacionalización de la empresa varían con el tiempo. Las dificultades en la internacionalización en términos de la habilidad de la empresa de transferir recursos que le otorguen una ventaja en el país, evitar la creación de desventajas, y obtener recursos complementarios, son específicas para cada país (Cuervo-Cazurra, 2004; Cuervo-Cazurra, Maloney & Markhan,



2007); la empresa puede sufrir una desventaja en un país, otra muy distinta en otro, y ninguna en un tercero. En contraste, la empresa puede utilizar la misma ventaja competitiva en varias operaciones en el mundo. Además, existen ventajas que proceden de la presencia en varios países y de la capacidad de transferir o arbitrar diferencias en las ventajas competitivas y comparativas en los países donde está presente (Cuervo-Cazurra & Un, 2004). Estas variaciones en dificultades y ventajas entre países llevan a la empresa a evaluar no solo las distintas dimensiones de distancia, sino también actualizar estas distancias en función de su presencia internaciona.

### Conclusiones

Este trabajo analiza la influencia de las distancias en el proceso de internacionalización de las empresas de servicios. A pesar de la importancia creciente de las empresas de servicio en la economía, todavía no entendemos bien cómo se internacionalizan. Es más, existe un debate sobre la recomendación teórica de que las empresas deben de seleccionar países que tengan una reducida distancia psíquica con el país de origen primero, y luego países que tengan una distancia mayor.

El análisis del proceso de internacionalización del Banco Santander ilustra tres ideas que complementan estos argumentos. Primero, la separación de la distancia psíquica en cuatro tipos -cultural, política, geográfica, y económica- revela que cada tipo de distancia tiene distintas influencias en el proceso de internacionalización. En la internacionalización del Banco Santander la distancia cultural parece ser la única que determina la selección de los países donde la empresa invierte; las distancias política, geográfica, y económica no parece determinar el orden de inversión. La implicación de este hecho es que las conclusiones que se derivan del análisis de una dimensión de distancia difieren de las conclusiones del análisis de otra. Por ello, análisis de internacionalización futuros necesitan estudiar varias dimensiones de la distancia para generar recomendaciones apropiadas.

Segundo, la influencia de las distancias en el proceso de internacionalización de las empresas de servicios difiere de la influencia en las empresas industriales. La distancia cultural adquiere mayor importancia en los servicios por la simultaneidad del consumo y la producción, lo cual requiere entender bien las necesidades de los consumidores para poder proveer el servicio con la misma calidad que en el país de origen. La distancia política también tiene importancia por la influencia del gobierno en el sector servicios; muchas de las industrias de servicios están altamente reguladas, lo cual requiere entender bien las demandas gubernamentales. En contraste, la distancia geográfica tiene una menor importancia en las empresas de servicios. Para poder proveer el servicio la empresa tiene que moverse físicamente al extranjero ya que la exportación de servicios esta limitada por la simultaneidad de la producción y el con-

*Existe un debate sobre la recomendación teórica de que las empresas deben seleccionar países que tengan una reducida distancia psíquica con el país de origen.*

sumo. La importancia de la distancia económica difiere poco entre empresas de servicios e industriales. En ambos casos el nivel de desarrollo del país es importante en la selección del país donde entrar.

Tercero, la influencia de las distancias en el proceso de internacionalización disminuye con el número de países donde entra la empresa. Al aumentar el número de países donde opera, la empresa desarrolla conocimientos sobre cómo internacionalizarse, cómo competir en el extranjero, y cómo operar en el extranjero que le permite entrar en países que inicialmente eran muy distintos al país de origen. Además, al aumentar el número de países donde opera, las distancias cambian. Las distancias de una nueva operación son no sólo al país de origen sino también a otros países donde la empresa está presente.

---

## BIBLIOGRAFÍA

- Bonache Pérez, J. & Cerviño Fernández, J., 1996. Banco Santander: El valor de los directivos internacionales. En Durán, J. J. (Ed.) *Multinacionales Españolas I. Algunos Casos Relevantes*. Madrid: Pirámide.
- Botín, E., 2002. La experiencia internacional de Santander Central Hispano. *Información Comercial Española*, 799: 119-125.
- Cardone-Riportella, C. & Cazorla-Papis, L., 2001. The internationalisation process of Spanish banks: a tale of two times. *International Journal of Bank Marketing*, 19 (2): 53-68.
- Cuervo-Cazurra, A., 2004. Dificultades en la internacionalización de la empresa. *Universia Business Review*, 4 (4): 18-29.
- Cuervo-Cazurra, A., 2007. Sequence of value-added activities in the internationalization of developing country MNEs. *Journal of International Management*, 13(3): 258-277.
- Cuervo-Cazurra, A., 2008. The internationalization of developing country MNEs: The case of Multilatinas. *Journal of International Management* (En imprenta)
- Cuervo-Cazurra, A., Maloney, M., & Manrakhan, S., 2007. Causes of the difficulties in internationalization. *Journal of International Business Studies*, 38 (5): 709-725.
- Cuervo-Cazurra, A., & Ramos, M., 2004. Explaining the process of internationalization by building bridges among existing models. En Floyd, S. W., Roos, J., Jacobs, C., & Kellermanns, F. (eds.). *Innovating Strategy Processes*. London: Blackwell.
- Cuervo-Cazurra, A. & Un, C. A., 2004. Firm-specific and non-firm-specific sources of advantages in international competition. En Ariño, A., Ghemawat,

- P. & Ricart, J. (eds.) *Creating and Appropriating Value from Global Strategy*. New York: Palgrave MacMillan.
- Dow, D., & Karunaratna, A., 2006. Developing a multidimensional instrument to measure psychic distance stimuli. *Journal of International Business Studies*, 37: 575-577.
- Eisenhardt, K. M., 1989. Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14, 532-560.
- Eriksson, K., Johanson, J., Majkgard, A., & Sharma, D. D., 1997. Experiential knowledge and cost in the internationalization process. *Journal of International Business Studies*, 28: 337-360.
- Freedom House, 2006. *Freedom in the World*. <http://www.freedomhouse.org/template.cfm?page=15>. Accedido 10 de octubre de 2007.
- Frankel, J. & Rose, A., 2002 An estimate of the effect of common currencies on trade and income. *Quarterly Journal of Economics*, 117: 437-466.
- García Blandón, J., 1996. La decisión de establecer sucursal bancaria en el exterior: Análisis empírico del caso español. *Investigaciones Económicas*, 20: 281-288.
- Ghemawat, P., 2001. Distance Still Matters. *Harvard Business Review*, 79(8): 137-145.
- Guillén, M. & Tschoegl, A. E., 2000. The internationalization of retail banking: The case of the Spanish banks in Latin America. *Transnational Corporations*, 9(3):63-97.
- Hofstede, G., 1980. *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E., 1977. The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8: 23-32.
- Kogut, B., Singh, H., 1988. The effect of national culture on the choice of entry mode. *Journal of International Business Studies*, 19, 411-432.
- Rodríguez Inciarte, J., 2005. La consolidación bancaria en Europa: El caso Santander. *Universia Business Review*, 5(3): 10-21.
- Rodríguez Inciarte, M., 2005. Los retos de la economía española en la actualidad: La banca española ante la globalización. *ICE*, 826: 315-324.
- Sánchez Peinado, E., 2001. internacionalización de la banca española: Evolución y resultados en los años noventa. *ICE*, 794: 137-162.
- Tihanyi, L., Griffith, D. A., & Russell, C. J., 2005. The effect of cultural distance on entry mode choice, international diversification, and MNE performance: A meta-analysis. *Journal of International Business Studies*, 36: 270-283.
- United Nations, varios años. *Human Development Report*. United Nations: New York.
- Van de Ven, A. H., & Poole, M.S., 1990. Methods for studying innovation development in the Minnesota innovation research program. *Organization Science*,

1: 313-335.

World Bank, 2007 World Development Indicators Online. <http://devdata.worldbank.org/dataonline/>. Accedido 30 de Octubre de 2007.

Yin, R. K., 1994. *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks, CA: SAGE.

---

## Notas

\* Agradezco a José Juan Ruiz del Banco Santander por compartir su conocimiento sobre la internacionalización del banco y a Álvaro Cuervo de la Universidad Complutense de Madrid por sugerencias para mejorar versiones anteriores del trabajo. Esta investigación ha sido posible gracias al apoyo financiero del Center for International Business Education and Research de University of South Carolina. Asumo la responsabilidad de los errores.

<sup>1</sup> Autor de contacto: Sonoco International Business Department; Moore School of Business, University of South Carolina; 1705 College Street, Columbia, SC 29208 USA

<sup>2</sup> Para analizar el proceso de internacionalización utilizamos el método de eventos descrito en Van de Ven & Poole (1995). El método de eventos consiste en identificar los eventos del proceso y obtener información estandarizada para cada evento utilizando fuentes de información contemporáneas para evitar los problemas de atribuciones erróneas y sesgos y lapsos en la memoria. En nuestro caso, los eventos son las entradas en países extranjeros. Hemos recopilado información en el país, año, tipo de operación y motivo. La información no es completa para todos los eventos, especialmente aquellos más lejanos en el tiempo o que tienen un limitado impacto económico. A pesar de estas limitaciones, la base de datos es relativamente extensa, en parte reflejando la importancia de la internacionalización del banco. Hemos utilizado varias fuentes de información disponible para evitar sesgos en las fuentes. Entre ellas están fuentes internas como son la descripción de la historia del banco, los informes anuales y las presentaciones disponibles en la página de internet ([www.santander.com](http://www.santander.com)). Las fuentes de información externa son estudios académicos que han analizado la internacionalización del Banco Santander en particular o de la banca española en general como Botín (2002), Bonache Pérez & Cerviño Fernández (1996), García Blandón (1996), Guillén & Tschogl (2000), Rodríguez Inciarte, J. (2005), Rodríguez Inciarte, M. (2005) y Sánchez Peinado (2001), y artículos en revistas y diarios como Financial Times, The Economist, Business Week, Wall Street Journal, The Banker, Expansión, El País, Actualidad Económica, El Mundo, La Vanguardia, La Stampa, Le Figaro, y otros.

<sup>3</sup> Las medidas son apropiadas y se han utilizado en otros estudios (por ejemplo Cuervo-Cazurra, 2008) pero tienen limitaciones. Las medidas de distancia cultural son de los años setenta; aunque se suele asumir que las características culturales cambian poco en el tiempo, este supuesto ha recibido críticas. Las medidas de distancia política sólo están disponibles a partir de 1972. Por ello se usa la medida de 1972 en los análisis de los países donde Banco Santander entró en los años cuarenta, cincuenta y sesenta. Las medidas de distancia de desarrollo sólo están disponibles desde 1960. Por ello, se utiliza la medida de 1960 en los análisis de los países donde Banco Santander entró en los años cuarenta y cincuenta. Además de estas limitaciones en la disponibilidad temporal de las medidas, no existen medidas para algunos de los países donde Banco Santander ha entrado, especialmente la distancia cultural. Por ello hay que excluir de los análisis los siguientes países o territorios por falta de medidas: Bahamas, Bolivia, Cuba, Dominica, Gibraltar, Guernsey, Paraguay y Puerto Rico.

